GOVERNANÇA, SUSTENTABILIDADE E LEGADO FAMILIAR: O ESG EM UMA EMPRESA FUNERÁRIA NA 3ª GERAÇÃO

GOVERNANCE, SUSTAINABILITY AND FAMILY LEGACY: ESG IN A 3RD GENERATION FUNERAL COMPANY

Günther Palla Maier
Grau de formação mais alto: Mestrando em Administração
Instituição acadêmica: Unoesc Chapecó
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-2879-3676

Dulcimar José Julkovski
Grau de formação mais alto: Doutor em Administração
Instituição acadêmica: Unoesc Chapecó
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2081-7213

Marcos Serena
Grau de formação mais alto: Mestrando em Administração
Instituição acadêmica: Unoesc Chapecó
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-2097-6371

Rodrigo Paulo Martins
Grau de formação mais alto: Mestrando em Administração
Instituição acadêmica: Unoesc Chapecó
E-mail: rodrigomartins@irani.com.br

RESUMO: A Funerária São Judas Tadeu, localizada em Videira, Santa Catarina, é um exemplo de adaptação e evolução de uma empresa familiar que alcançou a terceira geração. Fundada em 1977, a funerária começou como uma marcenaria que produzia urnas funerárias e, ao longo dos anos, se consolidou como referência no setor, destacando-se por agregar serviços altamente especializados aos produtos que já produzia, e pelo crescente compromisso com a comunidade e a sustentabilidade. Neste estudo qualitativo, baseado em uma entrevista semiestruturada com a gestora, analisa-se a implantação de práticas ESG nessa organização, e de que forma esse trabalho permeou o sucesso e a sucessão familiar da empresa, respeitando os valores que sempre foram praticados por ela. A Funerária São Judas Tadeu exemplifica a resiliência e adaptação necessárias no setor funerário, destacando-se pela excelência no atendimento e pelo acompanhamento e implantação das mais modernas práticas do seu setor, demonstrando uma postura proativa em relação às tendências do mercado, não esperando regulamentações governamentais para agir. Sempre procurando ter foco nas necessidades dos clientes, foi pioneira regional na implantação de diversos serviços, como a tanatopraxia, a criação do Memorial para cerimônias de despedida e a instalação do crematório, além da adoção do manto protetor de urnas, essencial para não haver contaminação do meio ambiente. A trajetória da Funerária São Judas Tadeu revela que inovação contínua, preocupação com ESG e respeito às origens são a chave para um legado que transcende gerações.
Finalidade – Este artigo analisa como a Funerária São Judas Tadeu, uma empresa familiar de terceira geração na cidade de Videira-SC, adotou práticas de ESG (ambiental, social e de governança) ao longo de sua história. O estudo investiga o impacto dessas práticas na cultura organizacional, na sucessão familiar e se elas contribuíram para a prosperidade e continuidade da empresa em um mercado onde a grande maioria das empresas familiares não chega à terceira geração.

Design/metodologia/abordagem – Este estudo analisa como a Funerária São Judas Tadeu adotou práticas de ESG por meio de uma pesquisa qualitativa, incluindo entrevista com a gestora e a análise de dados históricos. Essa metodologia possibilita entender os desafios da sucessão familiar e o impacto das práticas de ESG na sustentabilidade do negócio e na própria sucessão.
Constatações – Os resultados mostram que a adoção de práticas de ESG, juntamente com a inovação em serviços e a incorporação de princípios sustentáveis e éticos, foi crucial para a sustentabilidade e o crescimento da Funerária São Judas Tadeu. O alinhamento entre os valores familiares, inovação e iniciativas de ESG não apenas profissionalizou a gestão, mas também aumentou a lucratividade, mesmo com a redução da área geográfica de atuação e da carteira de clientes.
Limitações/implicações da investigação – Uma limitação deste estudo é seu foco em uma única empresa familiar, com base em relatos de somente uma das partes interessadas, o que pode restringir a comparação e implementação em outras empresas. Além disso, a pesquisa é somente qualitativa, criando a necessidade de análises quantitativa para avaliar com mais precisão a evolução da empresa e o impacto do modelo ESG.
Implicações práticas – Contribuímos para o processo gerencial ao mostrar como a implementação de práticas de ESG pode ser integrada à gestão de pequenas empresas familiares, promovendo sua longevidade e relevância no mercado. O estudo também oferece insights para gestores sobre sucessão familiar com base nos dados apresentados.
Originalidade/valor – Contribuímos para a teoria ao explorar a relação entre práticas de ESG e a longevidade de empresas familiares no setor funerário, uma área pouco estudada, cuja pesquisa pode ser relevante para outros segmentos com preocupações semelhantes. Este estudo oferece insights práticos sobre como a integração de governança, sustentabilidade e responsabilidade social pode impactar positivamente a sucessão familiar e o desempenho empresarial. Para estudos futuros, sugerimos expandir a análise para outros setores e realizar pesquisas quantitativas para validar as conclusões apresentadas.

Palavras-chave: Governança. Sustentabilidade. Empresa Familiar. ESG.

ABSTRACT: The São Judas Tadeu Funeral Home, located in Videira, Santa Catarina, is an example of adaptation and evolution in a family business that has reached its third generation.** Founded in 1977, the funeral home began as a carpentry shop producing funeral caskets and, over the years, has established itself as a reference in the industry. It stands out for incorporating highly specialized services into its product offerings and its growing commitment to the community and sustainability. This qualitative study, based on a semi-structured interview with the manager, analyzes the implementation of ESG practices in this organization and how these efforts have contributed to the company's success and family succession, while respecting the values it has always upheld. São Judas Tadeu Funeral Home exemplifies the resilience and adaptability required in the funeral sector, excelling in customer service and adopting the most modern practices in the industry. It demonstrates a proactive stance towards market trends, acting ahead of government regulations. Always focusing on customer needs, it was a regional pioneer in introducing various services such as thanatopraxy, the creation of a memorial for farewell ceremonies, the installation of a crematorium, and the adoption of a protective urn cover essential for preventing environmental contamination. The trajectory of São Judas Tadeu Funeral Home reveals that continuous innovation, concern for ESG principles, and respect for its origins are key to building a legacy that transcends generations.
Purpose – This article examines how São Judas Tadeu Funeral Home, a third-generation family business in Videira, SC, adopted ESG (Environmental, Social, and Governance) practices throughout its history. The study investigates the impact of these practices on organizational culture, family succession, and whether they contributed to the company's prosperity and continuity in a market where most family businesses fail to reach the third generation.
Design/Methodology/Approach – This study explores how São Judas Tadeu Funeral Home implemented ESG practices through qualitative research, including an interview with the manager and analysis of historical data. This methodology enables a better understanding of the challenges of family succession and the impact of ESG practices on business sustainability and succession itself.

Findings – The results show that adopting ESG practices, combined with service innovation and the incorporation of sustainable and ethical principles, was crucial for the sustainability and growth of São Judas Tadeu Funeral Home. The alignment of family values, innovation, and ESG initiatives not only professionalized management but also increased profitability, despite a reduction in the geographic area of operation and client base.
Research Limitations/Implications – A limitation of this study is its focus on a single family business, relying on accounts from only one stakeholder, which may limit comparisons and applicability to other companies. Additionally, the research is solely qualitative, highlighting the need for quantitative analyses to more accurately assess the company's development and the impact of the ESG model.
Practical Implications – This study contributes to managerial processes by demonstrating how ESG practices can be integrated into the management of small family businesses, fostering longevity and market relevance. It also offers insights for managers on family succession based on the data presented.
Originality/Value – This study contributes to theory by exploring the relationship between ESG practices and the longevity of family businesses in the funeral sector—a scarcely studied area, with findings that may be relevant to other industries facing similar concerns. It provides practical insights into how the integration of governance, sustainability, and social responsibility can positively influence family succession and business performance. For future research, we suggest expanding the analysis to other sectors and conducting quantitative studies to validate the conclusions presented.

Keywords: Governance. Sustainability. Family business. ESG.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente na sua 3ª geração, a Funerária São Judas Tadeu, localizada em Videira SC, segue o padrão da maioria das empresas do Brasil e do mundo, tendo configuração familiar (Frezatti *et al*., 2017). No Brasil, por exemplo, as empresas familiares desempenham um papel fundamental na economia. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2014, elas representam 90% das organizações do país (IBGE, 2014)

Fundada em 1977, a São Judas Tadeu segue critérios predominantes de empresas consideradas familiares, que incluem aspectos de propriedade, gestão familiar e a intenção de sucessão para a próxima geração (Efferin e Hartono, 2015). Já Ricca Neto (1998), distingue uma empresa familiar através de seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam o direito de sucessão nos cargos de direção.

Para Barbosa et. al. (2021), a grande maioria dos gestores não consegue transferir a gestão da empresa para seus descendentes, uma vez que apenas 30% sobrevivem o suficiente para chegar à segunda geração, e menos ainda (somente 5%) para a terceira, tornando esse tipo de empresa um case de sucesso e digno de maiores investigações. A característica de ter uma estrutura de governança familiar, no entanto, não gera influência direta para a longevidade da empresa, contudo as formas de gestão e organização dos processos podem ser relevantes para sua sobrevivência (Laimer e Tonial, 2014).

Quanto ao tamanho, existem dois tipos de empresa familiares: O primeiro grupo é formado por pequenas e médias organizações, que possuem capital fechado, com propriedade concentrada (ou mesmo exclusiva) da família, com gestão centralizada em um ou mais membros da família (Martins *et al*., 1999). O segundo grupo é composto por empresas de maior porte, as quais tendem a sofrer transformações, ao longo da sua história, como abertura de capital, diminuição do grau de concentração da propriedade e maior profissionalização da gestão. (Martins *et al*., 1999)

Pertencendo ao grupo das pequenas e médias organizações, segundo a gestora da empresa, sra. Cristiane Corso, a funerária nasceu fruto de necessidades vislumbradas no mercado, onde a então fábrica de móveis decidiu expandir sua atuação para urnas funerárias, sendo pioneira na cidade de Videira e entorno. O negócio deu certo, e inspirou toda a família na continuação e aprimoramento das atividades ao longo dos anos, tornando o negócio referência na região.

A Funerária São Judas Tadeu se destaca como pioneira na região, oferecendo serviços inovadores e tecnologias avançadas para funerais, superando as exigências legais. Esse enfoque pode explicar seu sucesso, apesar de atender menos clientes, com um aumento de 400% no ticket médio. Seu portfólio inclui assistência funeral, urnas personalizadas, aluguel de espaço para velórios, além de serviços modernos como cremação e columbário.

Em um mercado onde 95% das empresas não chegam até a terceira geração (Barbosa et. al. 2021), o objetivo desse trabalho é descobrir: Como a implementação de práticas de governança e sustentabilidade contribuiu para a consolidação e continuidade de uma empresa familiar no setor funerário, em especial no contexto de sucessão entre gerações? A pesquisa se baseia em uma análise qualitativa, com ênfase em relatos orais da gestora atual, para compreender essa evolução. O artigo está estruturado em três partes: referencial teórico, metodologia e análise de resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA

Governança corporativa é uma boa e saudável gestão empresarial (Ziri e Bashir, 2007), ou ainda, num contexto mais abrangente, um conjunto de boas práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores (Da Silva, 2010). As dimensões da governança corporativa podem ser expressas através de 8 ps, que sintetizam o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas observadas nas organizações (Tabela 1). Elas são definidas como (Rossetti e Andrade, 2012):

Tabela 1 - Os 8 ps das dimensões da governança

Propriedade	A diversificação da propriedade aprimora a governança, reduzindo conflitos em empresas abertas e promovendo coesão e transparência em empresas fechadas, com monitoramento por conselhos.
Princípios	A base ética da governança é universal, aplicável a qualquer organização, e expressa por meio de um código de conduta.
Propósitos	Foco no máximo retorno dos *shareholders*, aliado aos interesses dos demais *stakeholders*.
Papéis	É essencial que os papéis de proprietários, conselheiros e gestores sejam claros, com os proprietários responsáveis por definir a estrutura de poder.
Poder	A estrutura de poder é definida pelas negociações e relações entre os órgãos de governança, baseadas em critérios meritocráticos.
Práticas	A governança se fundamenta em uma estrutura sólida que fortalece conselhos de administração, direção executiva e auditoria, definindo relações funcionais para elaborar, aprovar e monitorar estratégias e resultados.
Pessoas	Elementos chave dos sistemas de governança, sendo medidas através de relações interpessoais íntegras, regidas por regras morais e harmoniosas.
Perpetuidade	Objetivo final das organizações é manterem-se vivas, atuantes e com participações crescentes em seus setores de atividade. Esse princípio precisa estar presente em todas as estruturas societárias, mas é mais observado em empresas familiares.

Fonte: Adaptado de Rossetti e Andrade, 2012.

As boas práticas em governança passam a ter cada vez mais atenção em um contexto onde as organizações, após terem alcançado certo tamanho e complexidade, começam a encontrar cada vez mais dificuldades e desafios na sua administração (Drucker, 1973). A governança corporativa tem fundamentos sólidos, que são definidos a partir de princípios éticos aplicados pelos gestores na condução de seus negócios, que se aperfeiçoam com base nos valores que regem a boa governança (Rossetti e Andrade, 2012).

2.2 SUSTENTABILIDADE E ESG

A sustentabilidade não se refere somente à questão ambiental, como muitos podem pensar, mas apresenta-se por meio da dimensão econômica, da dimensão social e ambiental, o famoso 'tripé' (Cruz e Real Ferrer, 2015). Ela surge como um critério normativo para a reconstrução da ordem econômica, como uma condição para a sobrevivência humana e um suporte para alcançar um desenvolvimento durável (Leff, 1998)

Para Real Ferrer (2012), a sustentabilidade é tão importante e tão largamente estudada, que chega a ser nominado como o paradigma do século XXI, cujo principal objetivo é a construção (ou readequação) da sociedade em função desses valores, tornando-a preparada para manter sua existência em circunstâncias adequadas. Pode-se perceber a importância da multidimensionalidade da sustentabilidade, uma vez que, sendo certo que a deterioração material/natural do planeta, ao lado da pobreza, da injustiça, da segregação social e dos domínios cultura e econômica, é insustentável (Real Ferrer, 2012).

As empresas que encerram suas atividades têm problemas com dificuldades de adaptação, enquanto outras, para permanecerem ativas e competitivas, precisam encarar mudanças quanto ao ambiente, tecnologia e pessoas (Frezzatti *et al*., 2009). Empresas que conseguem se adaptar e responder de forma eficaz aos desafios estão mais bem posicionadas para construir relacionamentos duradouros com clientes, atrair talentos de ponta, e garantir sua própria sustentabilidade a longo prazo (Jones e Felps, 2013).

Do ponto de vista empresarial, a sustentabilidade é uma ambição perseguida por muitas instituições e pessoas, e essa demanda pede recursos e perspicácias quanto às oportunidades, a fim de manter-se ao longo do tempo (Frezzatti *et al*., 2009). Focando nas empresas familiares, algo principal desse estudo, a sustentabilidade da empresa depende também da habilidade do planejamento do processo sucessório, focando-se tanto no sucesso quanto no sucedido (Lank, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia escolhida para esse trabalho foi o estudo de caso único holístico em um contexto e uma unidade de análise, com caso revelador, onde um pesquisador tem acesso, mas não está disponível para a maioria dos pesquisadores. O tipo de caso revelador requer uma maior idoneidade por parte do pesquisador, uma vez que dificilmente outras pesquisas serão capazes de validar os resultados. (Yin, 2015).

A triangulação de dados é uma estratégia importante na abordagem de Yin (2015), que consiste em coletar informações de várias fontes, como entrevistas, análise de documentos internos e observações diretas. A triangulação também aumenta a validade dos resultados e oferece uma visão mais completa da realidade da empresa pesquisada (Yin, 2015).

Quanto à metodologia de pesquisa adotada, foi selecionada a qualitativa, já que ela viabiliza a exploração de contradições e paradoxos. Essa abordagem permite uma compreensão mais profunda dos

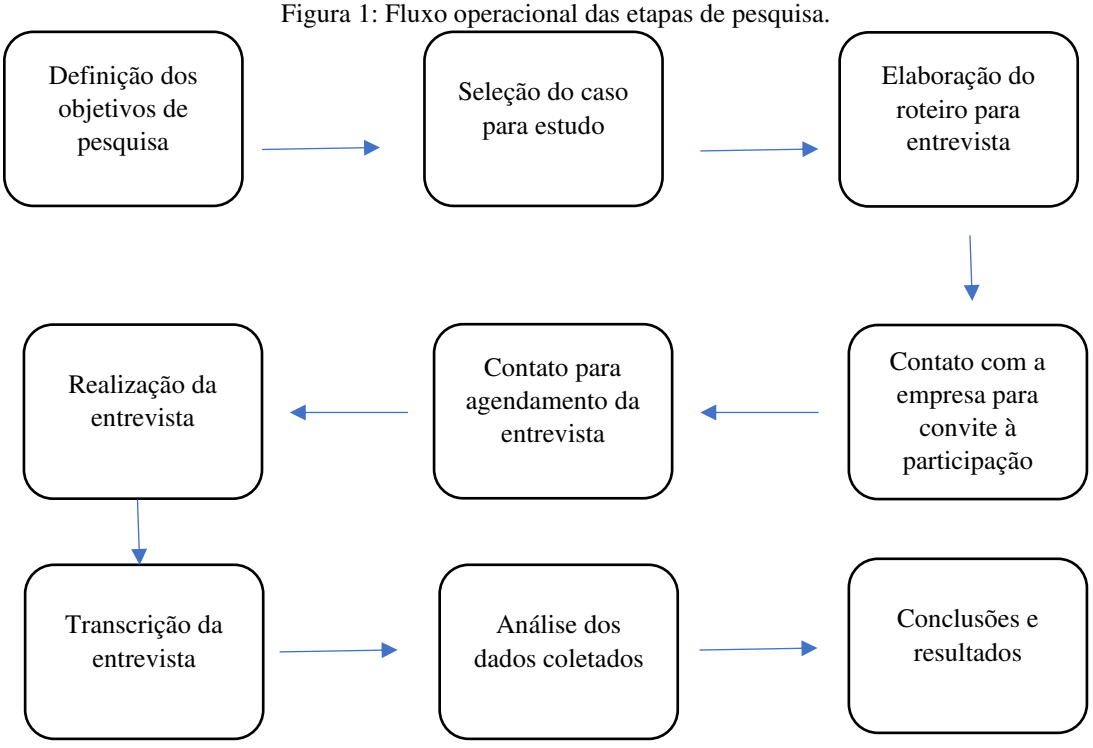
fenômenos estudados, indo além dos dados brutos e capturando as nuances que podem influenciar os resultados. A pesquisa qualitativa é particularmente eficaz para investigar contextos complexos e dinâmicos, onde a percepção dos indivíduos e suas experiências são fundamentais para a interpretação dos dados (Collis e Hussey, 2005).

Nesse estudo, o levantamento de dados foi efetuado por meio de entrevista feita pessoalmente com a atual gestora, Sra. Cristiane Corso, tendo como referência um roteiro semiestruturado, com perguntas direcionadas ao entendimento dos temas, porém tendo a possibilidade de se incluir eventuais informações interessantes que surgissem durante a conversa. Ela foi selecionada devido à sua posição de gestora na Funerária São Judas Tadeu e seu conhecimento aprofundado sobre a história e as práticas da empresa.

O roteiro da entrevista foi construído com perguntas abertas, de modo a proporcionar liberdade para que a gestora compartilhasse suas experiências e percepções, garantindo ao mesmo tempo que os tópicos principais fossem abordados. As perguntas elaboradas foram selecionadas em função do objetivo, evidenciado no título: governança, sustentabilidade e legado familiar.

Durante a entrevista, adotou-se uma abordagem flexível, com o intuito de que a conversa fluísse naturalmente, o que possibilitou o surgimento de questões adicionais a partir das respostas da entrevistada, enriquecendo os dados com informações relevantes e inesperadas. A entrevista foi gravada, com consentimento prévio, o que resultou em 18 páginas de transcrição e 1h30min de gravações.

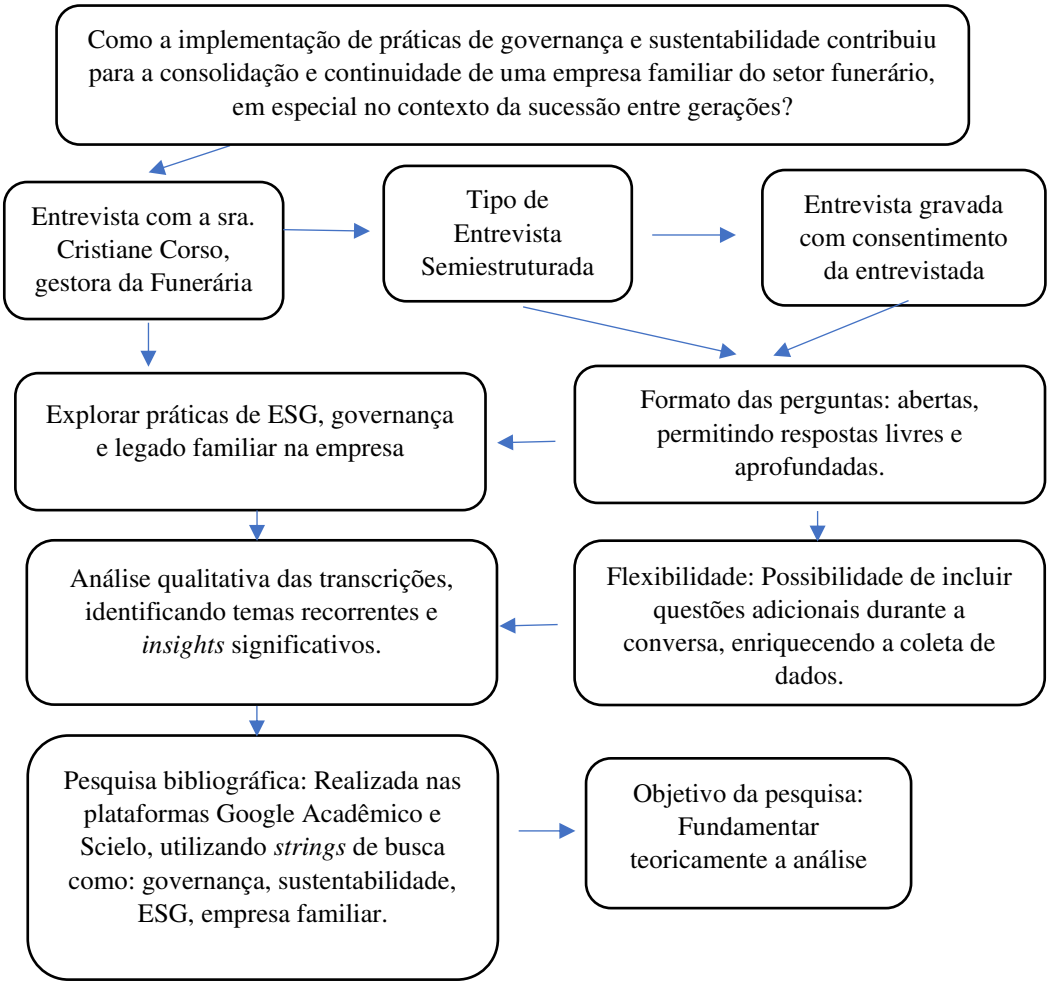
Figura 1: Fluxo operacional das etapas de pesquisa.



Organizados os dados, coube aos pesquisadores separarem os temas trabalhados, com base nos assuntos previamente selecionados, fazendo a analise final para obtenção das informações indispensáveis para a elaboração desse trabalho (Figura 1). Os referenciais teóricos foram selecionados nas plataformas

Google Acadêmico e Scielo, com as *strings* de busca: Governança, sustentabilidade, ESG, empresa familiar (Figura 2).

Figura 2: Aspectos da entrevista semiestruturada e da pesquisa bibliográfica.



Na fase de análise, os dados foram tratados qualitativamente, identificando-se temas recorrentes e *insights* importantes em relação às práticas de governança, sustentabilidade e legado familiar. Essa análise foi ainda reforçada pelo cruzamento dos dados, que confrontou as informações da entrevista com informações do ambiente externo, proporcionando uma compreensão mais ampla e precisa da realidade da Funerária São Judas Tadeu.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Funerária São Judas Tadeu, em Videira, SC, foi oficialmente fundada em 1º de novembro de 1977 por Teodorico Aquilino Lazzari, que antes trabalhava no ramo de móveis. A ideia de abrir uma funerária surgiu quando representantes de fábricas de urnas vieram à cidade e notaram que não havia esse tipo de serviço por lá, alertando o sr. Teodorico e despertando seu interesse.

Antes da fundação oficial, ele já fabricava urnas funerárias enquanto ainda tocava sua marcenaria. A empresa cresceu com base em muito trabalho e dedicação à comunidade, valores importantes para Teodorico, e que mais tarde seriam passados aos demais gestores da empresa, seus sucessores.

Em 1992, o genro de Teodorico, Elias Corso, entrou na empresa. Elias havia perdido o emprego em um frigorífico e, mesmo com algumas dúvidas, aceitou o convite de Teodorico para trabalhar na funerária. Elias começou sua trajetória na Funerária São Judas Tadeu como funcionário. Em 1993, após o falecimento da esposa de Teodorico, o fundador da empresa, o gestor decidiu se afastar do negócio. Nesse momento crucial, Elias, junto com sua esposa Rosi Lazzari Corso, sobrinha de Teodorico, assumiu a gestão da funerária.

Tabela 2 – Gerações e suas inovações

Nome do Gestor	Duração da Gestão	Geração	Gestão Familiar	Inovações Implantadas	Principais implantações ESG
Teodorico Aquilino Lazzari	1977 a 1992	1	Tio-avô da atual gestora	Fundação da empresa, oportunidades do mercado.	Pouca ou nenhuma.
Elias Luis Corso e Rosi Lazzari Corso	1992 a 2008	2	Pais da atual gestora	Técnicas de preparação de corpos, vinda das instalações físicas para o centro da cidade de Videira	Cuidado com recursos naturais, preocupação crescente com adequação às leis vigentes, tanatopraxia.
Cristiane Corso	2008 a atualmente	3	Atual Gestora	Inauguração do 'Memorial' para velórios, maior envolvimento com a sociedade, profissionalização da gestão, tecnologias de ponta nos processos.	Utilização do Invol (manto protetor na urna), cremação (menos poluente), aproximação com a comunidade (ações sociais, visitas às escolas, associação empresarial)

Fonte: Funerária São Judas Tadeu (2024)

A primeira sucessão foi um momento marcante para a empresa. Elias e Rosi compraram a parte de Teodorico e assumiram a funerária em uma fase de grandes mudanças, tanto pessoais quanto profissionais. Eles precisaram modernizar a empresa, adaptando-se às novas regulamentações e à demanda por mais profissionalização, que partia diretamente das necessidades dos clientes. Isso envolveu mudar o endereço e atualizar os serviços prestados.

Em 2008, aconteceu a segunda sucessão familiar, quando Cristiane Corso, filha de Elias e Rosi, assumiu a gestão da empresa. Formada em Psicologia, Cristiane trouxe uma visão nova, misturando a tradição da família com a necessidade de modernizar a empresa, o que fez o negócio crescer ainda mais, se tornando referência na região no setor funerário (Tabela 2).

4.2 GOVERNANÇA

Nas duas sucessões familiares, o processo de governança parece ter tomado o mesmo rumo: Ambas tinham autonomia para tomar decisões e decidir os rumos da empresa, porém optavam por manter os antecessores como conselheiros, mesmo que informalmente, sem uma estrutura formalmente definida. As opiniões dos membros das gestões anteriores são válidas, respeitadas e valorizadas, com as novas gerações sempre os buscando para opinar nos momentos de mudança, dúvida ou incerteza, o que parece aumentar a confiança da gestão atual para tomar a melhor decisão em cada cenário.

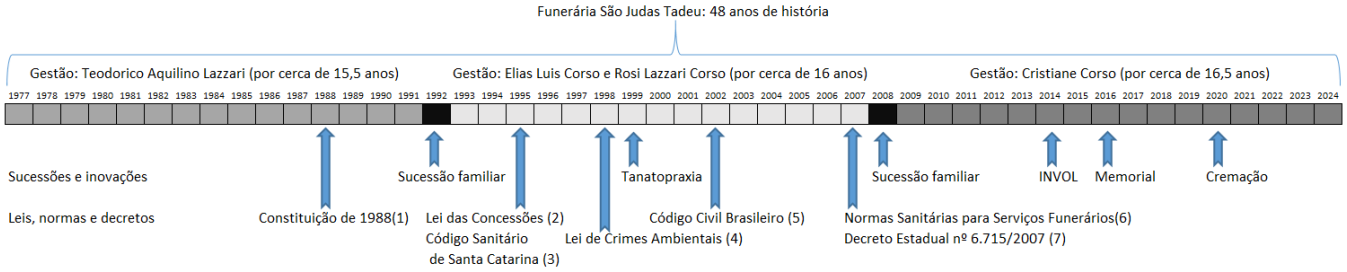
Os principais desafios elencados pela atual gestora da organização na sucessão familiar, foram os fatos da pouca idade no momento de transição e, por consequência, da pouca experiência com gestão e com o mercado, além da empresa ser pequena, com poucos funcionários, o que inevitavelmente levava ao acúmulo de funções, principalmente no início. Isso já não se observa hoje, onde a empresa está estruturada, com profissionais especializados em cada um dos processos/setores.

O caminho para a atual gestora superar os primeiros obstáculos foi árduo, uma vez que ela precisou demonstrar trabalho e que era capaz de manter a empresa eficiente e rentável, conquistando o respeito e confiança dos liderados. Um fator que contribuiu foi que a sucessão parece ter sido natural na empresa, onde a nova geração foi inserida no trabalho ainda na pré-adolescência, o que contribuiu com que a sucessão acontecesse e, bem provavelmente, responsável também pelo seu êxito.

Como relatado acima, mesmo tendo autonomia total para decidir o futuro da empresa, as divergências de opinião entre as gerações acontecem, o que se explica pelo fato das gerações anteriores serem mais conservadoras, talvez por terem passado maiores dificuldades no decorrer das suas histórias. A nova geração é mais dinâmica, mais competitiva, e navega por um mercado cuja necessidade de adaptação é maior e mais constante, explicando assim sua inquietude.

A profissionalização da gestão, mais evidente na última geração, foi impulsionada por instituições que trouxeram conhecimento e capacitação para a cidade e região. Destacam-se consultorias empresariais e cursos oferecidos por entidades como Sebrae, Senac e a Associação Comercial, os quais foram fundamentais para que a atual gestora direcionasse suas competências aos aspectos essenciais da administração do negócio. Esse processo também foi complementado por sua formação acadêmica em Psicologia, proporcionando uma abordagem mais estratégica e humana na gestão da empresa.

Figura 3: Cronologia, inovações, leis, normas e decretos que influenciam a organização.



a) Legislação anterior à fundação da empresa:
Lei dos Registros Públicos (Lei nº 6.015/1973): Certidão de Óbito: Esta lei regula o registro civil de óbito, que é um documento essencial para o sepultamento.
Decreto-Lei nº 1.002/1969 (Código Penal Militar) e Código Penal (Decreto-Lei nº 2.848/1940): Crimes Relacionados ao Tratamento de Cadáveres: Tanto o Código Penal Militar quanto o Código Penal Civil preveem crimes relacionados à violação de sepultura, vilipêndio de cadáver, ocultação de cadáver, entre outros.

b) Legislação posterior à fundação da empresa:
1) Constituição de 1988: Trata da dignidade da pessoa humana e direito à liberdade religiosa.
2) Lei das Concessões (Lei nº 8.987/1995): Concessões de serviços funerários e Cemitérios, ainda não aplicado para serviços funerários na cidade de Videira SC.
3) Lei Estadual nº 10.001/1995 (Código Sanitário de Santa Catarina): Esta lei estabelece normas gerais de saúde pública no estado, que incluem disposições sobre o controle sanitário de estabelecimentos como cemitérios e crematórios, além de exumações, traslado de corpos e as condições sanitárias para a realização de sepultamentos.
4) Lei de Crimes Ambientais (Lei nº 9.605/1998): Esta legislação federal tem implicações para cemitérios e crematórios em relação ao impacto ambiental, que devem seguir regras ambientais rigorosas para evitar contaminação do solo e da água.
5) Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002): Disposições relativas ao corpo após a morte, herança e sucessão.
6) Normas Sanitárias para Serviços Funerários (Resolução RDC nº 68/2007): Regula o funcionamento dos serviços funerários, estabelecendo as condições adequadas de higiene para o manuseio, conservação e sepultamento de corpos. Inclui orientações sobre embalsamamento, uso de câmaras refrigeradas, transporte de corpos e cremação.
7) Decreto Estadual nº 6.715/2007: regula a remoção de corpos, especialmente em situações em que o falecimento ocorre em locais públicos, hospitais ou em condições suspeitas.

Quanto ao aumento crescente das exigências governamentais, as funerárias, incluindo a Funerária São Judas Tadeu, enfrentam desafios significativos que só não são mais impactantes à empresa pelo fato dela conseguir se antecipar à essas demandas, o que reforça sua postura proativa, em detrimento de uma postura reativa (Figura 3). Normas rigorosas sobre a manipulação de restos mortais e licenciamento para cremação demandam investimentos em infraestrutura e capacitação profissional. Adaptar-se a essas regulamentações requer constante atualização das práticas administrativas e operacionais, tornando-se parte recorrente para o sucesso da empresa.

4.3 SUSTENTABILIDADE

As boas práticas na área de sustentabilidade permeiam principalmente os últimos anos da empresa, com início mais relevante na gestão do sr. Elias Luis Corso e da sra. Rosi Lazzari Corso, que implementaram serviços que protegem o meio ambiente antes mesmo de regulamentações e exigências legais surgirem no ramo.

O primeiro passo pensando na evolução do negócio e em boas práticas de gestão, surgiu quando o sr. Elias fez o curso de tanatopraxia, em 1999, função essa que é um dos principais serviços especializados em retardar o processo biológico de decomposição, englobando um conjunto de técnicas que possibilitam que o cadáver seja manipulado sem risco e, portanto, transportado e exibido no funeral. Essa prática busca limpar o cadáver, cuidando dos vasos sanguíneos, vedando cavidades, extraindo líquidos, aplicando compostos químicos que retardam a putrefação, e assim por diante (Thomas, 1991), cumprindo função higiênico-sanitária e estética (Testoni *et al*, 2020).

Outro passo relevante no sentido de sustentabilidade foi a adoção, por parte da empresa, do Invol, a partir do ano de 2014, que se trata de um manto protetor que vai dentro da urna, envolvendo o corpo, que previne que o chorume, proveniente da decomposição, vá para o solo e atinja o lençol freático.

A evolução nas boas práticas continuou, e atingiu seu ápice no ano de 2020, com a instalação do crematório, o primeiro da região. Esse espaço destina-se à incineração de cadáveres, e é composto por fornos com filtro para retenção de material particulado. Cada corpo fica apenas uma hora nesse local, e após esse período restam apenas cinzas, que são entregues aos familiares em uma urna apropriada. A instalação de crematórios apresenta como vantagens a não interferência do necrochorume nas águas subterrâneas, a destruição de micro-organismos que poderiam interferir no ambiente e a ocupação de pequena área para armazenamento (Campos, 2007).

O cuidado como necrochorume é essencial para a proteção do meio ambiente, uma vez que ele é o principal contaminante na decomposição de corpos, tratando-se de um líquido de aparência viscosa e coloração castanho-acinzentada, contendo aproximadamente 60% de água, 30% de sais minerais e 10% de substâncias orgânicas desagradáveis. Graças ao necrochorume, os cemitérios, como qualquer instalação que afete as condições naturais do solo e das águas subterrâneas, são classificados como risco de contaminação ambiental. O processo de decomposição de corpos libera diversos metais que formam o organismo humano, sem falar nos diferentes utensílios que comportam o corpo e o caixão em que ele é sepultado. (Kemerich *et al*, 2012).

O projeto de instalação do crematório se tornou viável diante da percepção de mercado da atual gestora, Cristiane Corso, que percebeu que a maioria dos cemitérios da região já não comporta mais sepultamentos, além de que a cultura geral da população, nesse sentido, está ficando cada vez mais liberal a esse tipo de solução. Ela relata, inclusive, que já atendeu clientes que precisaram fazer a cremação simplesmente por não haver espaço disponível para sepultamento, mesmo não sendo a cremação a ideia inicial.

A sra. Cristiane também vislumbrou que a criação de novos cemitérios vai ficar cada vez mais difícil, do ponto de vista legal, uma vez que a legislação para esse tipo de prática está cada vez mais restritiva e exigente, seja em meio urbano ou mesmo em locais afastados de moradias. A preocupação com mananciais e gestão das águas está em alta e vai continuar sendo o foco dos próximos governos, segundo a percepção dela.

A procura por novas tecnologias também é uma constante na empresa, com pesquisas para descobrir e tentar implantar o que há de mais novo no segmento. Na entrevista, Cristiane relatou que existem práticas nos países desenvolvidos muito mais avançadas, do ponto de vista sustentável, com urnas funerárias feitas de materiais alternativos e também a abertura de cemitérios verticais, o que ela também não descarta adotar.

Do ponto de vista de interação com a sociedade, a empresa adotou práticas de estar integrada com a sociedade, principalmente através da associação empresarial da cidade, e também divulgando seu trabalho

e seus diferenciais nas escolas, quebrando tabus e levando conhecimento, conscientização e cultura para os jovens da região, honrando o legado familiar construído ao longo das gerações.

4.4 LEGADO FAMILIAR

Segundo as palavras da atual gestora da Funerária São Judas Tadeu, sra. Cristiane Corso, é um orgulho poder dizer que ela é a gestora da empresa, uma vez que isso está vinculado a um passado de muito trabalho e conquistas da sua família. Ela lembra, com carinho, que as gerações anteriores, mesmo tendo menos acesso a informações e qualificação, trabalharam sempre da melhor forma possível, com uma postura coerente, com um nome a zelar, tendo sempre o foco em resolver a dor das pessoas, o que se reflete até hoje na cultura da empresa.

A sucessão familiar, para a empresa, trouxe condições de melhoria, uma vez que as mudanças de gestão trouxeram alterações profundas na empresa, onde cada novo gestor tinha liberdade para modificar os rumos da empresa, adequá-la e reinventá-la. Essas mudanças trouxeram as transformações mais inovadoras para a empresa, como a implantação da tanatopraxia, ornamentação com flores, construção de um local próprio para velórios, cremação, uso das redes sociais, velório online, etc.

Cristiane também ressalta a sua gratidão com as gerações que a antecederam, pois, segundo ela, mantiveram intacta a boa reputação da família e dos negócios, sendo um dos segredos do sucesso duradouro do empreendimento até hoje. Esses valores são repassados dos mais velhos para os mais novos, ajudando a manter o compromisso com as partes interessadas e com os padrões ESG.

O desafio atual da empresa é alinhar seu passado de história, trabalho e conquistas com o pensamento estratégico e inovativo da atual gestão, crescendo, mas sem perder a essência que os trouxe até aqui. Cristiane fala, empolgada, dos diversos clientes que voltam a contratar os serviços da funerária, mesmo depois de 15 ou 20 anos do primeiro atendimento. Isso para ela é o ápice do bom atendimento, sinal que seus valores estão alinhados àquilo que os consumidores querem e precisam.

O único problema detectado dentro do tema ‘legado familiar’ é a sucessão da empresa daqui para frente, uma vez que os dois enteados da atual gestora não demonstram interesse em continuar os negócios, morando, inclusive, em cidades distantes. A única familiar que a gestora vislumbra como alternativa viável para a sucessão da empresa é uma sobrinha, que na data desse artigo tem apenas 14 anos. Os próximos anos dirão qual será o futuro de uma das poucas empresas familiares de 3ª geração que ainda restam na região.

Tabela 3 – Principais características em cada aspecto pesquisado.

Aspecto	Características principais
Governança	-Desafios da transição, em vista do desinteresse dos futuros candidatos à sucessão. - Autonomia nas decisões, mantendo os antecessores como conselheiros informais. - Valorização da experiência das gerações anteriores. - Profissionalização da gestão, com apoio de entidades externas como Sebrae, Senac e Associação Comercial. - Gestão mais estruturada, com especialização nos setores.
Sustentabilidade	- Práticas sustentáveis, com início na gestão de Elias e Rosi Corso, antes de regulamentações governamentais exigirem. - Introdução da Tanatopraxia (1999) para manipulação segura e sustentável dos corpos. - Uso do manto Invol (2014) para evitar a contaminação do solo pelo necrochorume. - Instalação do crematório (2020), com tecnologia sustentável para minimizar impactos ambientais. - Pesquisa constante de inovações, como urnas ecológicas e cemitérios verticais, que podem ser implantados no futuro.
Legado Familiar	- Orgulho da atual gestão em manter o legado familiar. - Cada geração trouxe melhorias significativas, com respaldo das gerações anteriores. - Reputação e valores familiares preservados, refletidos na fidelidade dos clientes. - Desafio de sucessão futura, com herdeiros sem interesse na sucessão, exigindo novas opções para continuidade da empresa.

Fonte: Funerária São Judas Tadeu (2024)

Diante das características apresentadas na Tabela 3, podemos observar que a empresa alia tradição e inovação. Na governança, valoriza a experiência familiar e à mescla com a gestão cada vez mais profissional, enfrentando o desafio da próxima sucessão. Em sustentabilidade, destaca-se pela adoção precoce de práticas que protegem o meio ambiente, sem a necessidade de exigências governamentais prévias, além de pesquisar inovações ecológicas, com orgulho de preservar o legado familiar e proximidade com a comunidade.

5 CONCLUSÕES

A Funerária São Judas Tadeu, em sua terceira geração sob a gestão de Cristiane Corso, exemplifica a adaptação e evolução de uma empresa familiar. Inicialmente uma marcenaria que produzia urnas, a empresa se consolidou como referência regional no setor funerário, destacando-se pela qualidade dos serviços, inovação, profissionalização e compromisso com a comunidade e a sustentabilidade.

A empresa, de uma forma geral, nunca correu riscos não calculados. Antes de “mergulhar de cabeça” no setor, ela já produzia urnas funerárias e já percebia a demanda crescente não só pelo produto, mas também pelo serviço que o acompanhava. Isso facilitou a abertura da empresa e com certeza contribuiu para seu sucesso, uma vez que o entendimento das necessidades da comunidade local e a capacidade de oferecer soluções personalizadas estabeleceram uma base sólida para a empresa.

A governança da empresa, baseada no diálogo e na troca de informações entre gerações, também foi essencial para seu sucesso. Mesmo sem uma estrutura formal de conselhos, a colaboração entre as gerações permitiu mudanças significativas nos rumos da empresa de uma forma tranquila e consciente,

preservando a cultura empresarial familiar. Esse ambiente colaborativo, aliado à visão de longo prazo, ajuda a manter o legado da empresa e garante uma transição mais harmoniosa para as próximas gerações.

A sucessão, mesmo não sendo intencional, iniciava com a inclusão dos sucessores nas mais variadas atividades internas da empresa, permitindo que eles se familiarizassem com os processos operacionais e administrativos antes de estarem na direção. Essa participação precoce facilitou o aprendizado na prática, preparando-os de forma gradual para assumir cada vez mais responsabilidades. Dessa forma, percebeu-se que a sucessão da gestão familiar ocorreu de forma mais natural e menos abrupta, contribuindo decisivamente para o sucesso da transição. Esse modelo de sucessão, mesmo informal, contribuiu para manter viva a cultura organizacional e os valores que permeiam e dão tanto orgulho para a gestora atual.

Um aspecto marcante na governança da Funerária São Judas Tadeu é sua postura proativa, onde a empresa não espera por exigências legais ou demandas diretas dos clientes para inovar. Ela se mantém constantemente atualizada em relação às tendências globais do setor, inclusive. Essa atitude visionária levou a empresa a adotar práticas como a tanatopraxia antes de sua obrigatoriedade, além de implementar o uso do manto protetor de urnas antes de sua regulamentação, práticas que além de inovadoras são sustentáveis, protegendo o meio ambiente de contaminações.

Sempre atenta, a empresa aproveitou rapidamente oportunidades de mercado, como a criação do Memorial para cerimônias de despedida e a instalação do crematório, ambos serviços que anteciparam as necessidades da região, fortalecendo a estratégia da diferenciação e consolidaram a funerária como referência no setor funerário. Com essas iniciativas, a Funerária São Judas Tadeu reforça o compromisso em modernizar e inovar constantemente os seus serviços, oferecendo às famílias um atendimento acolhedor e diferenciado nos momentos mais difíceis.

Depois da última sucessão, com a entrada da sra. Cristiane Corso, a guinada em direção à inovação e diferenciação da empresa é bastante visível. Cristiane busca permanentemente capacitações e qualificações externas à empresa, mantendo-a atenta às mudanças do mercado, o que era consideravelmente mais difícil nas duas gerações anteriores. Em um mercado em constante mudança e evolução, estar qualificado e pronto para mudanças repentinas é essencial.

O reinvestimento dos lucros em inovações e a integração com a comunidade consolidam a reputação da funerária, que se destaca como referência regional no seu setor. Assim, a continuidade do negócio não é apenas uma questão de gestão ou ego pessoal, mas um compromisso profundo com a história, com o trabalho e com os valores que sustentaram a empresa ao longo das gerações.

Como contribuições teóricas, contribui-se com a ampliação dos estudos e do entendimento sobre a implantação de práticas ESG em empresas familiares, sobretudo em empresas do ramo funerário, destacando a relação entre governança, sustentabilidade e legado familiar, além de demonstrar perpectivas sobre como essas práticas podem influenciar o sucesso de empresas que conseguem realizar sucessões familiares de sucesso.

Quanto às questões gerenciais, evidencia-se que a implantação de processos de governança, aliada à inovação e à proatividade pode fortalecer a sustentabilidade e a própria competitividade da empresa, garantindo sua longebidade e adaptabilidade em relação às mudanças de mercado. Entre as sugestões para trabalhos futuros, destaca-se a necessidade de estudos quantitativos/comparativos entre empresas familiares, tanto funerárias quanto para outros setores, com objetivo de descobrir se as práticas de governança, sustentabilidade e legado familiar podem ser aplicados em outros contextos.

Outra sugestão consiste em cruzar os dados coletados na pesquisa quantitativa com os números financeiros e com a própria longevidade da empresa, investigando também a correlação entre a adoção de práticas ESG e o nível de satisfação dos clientes e demais *stakeholders.*

REFERÊNCIAS

Adizes, I. (2004). *Gerenciando os ciclos de vida das organizações*. Prentice Hall.

Agência Nacional de Vigilância Sanitária [ANVISA] (2007). Resolução RDC nº 68, de 4 de outubro de 2007. *Diário Oficial da União*.

Barbosa, K. C. D. R., Braz, M. V., & Hashimoto, F. (2021). Empresas familiares e os processos sucessórios: Contribuições da Psicologia à dinâmica das transições. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance, 8*(1), e072. https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v8i.72

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. *Diário Oficial da União*.

Brasil. (1969). Decreto-Lei nº 1.002, de 21 de outubro de 1969. *Aprova o Código de Processo Penal Militar*. *Diário Oficial da União*.

Brasil. (1940). Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. *Código Penal. Diário Oficial da União*.

Brasil. (1995). Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. *Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos. Diário Oficial da União*.

Brasil. (1998). Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. *Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente. Diário Oficial da União*.

Brasil. (2002). Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. *Institui o Código Civil. Diário Oficial da União*.

Brasil. (1973). Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973. Dispõe sobre os registros públicos. *Diário Oficial da União*.

Campos, A. P. S. (2007). *Avaliação do potencial de poluição no solo e nas águas subterrâneas decorrente da atividade cemiterial* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Cruz, P. M., & Real Ferrer, G. (2015). Direito, sustentabilidade e a premissa tecnológica como ampliação de seus fundamentos. *Sequência, 36*(71), 239-278. https://doi.org/10.5007/2177-7055.2015v36n71p239

De Rezende Barbosa, K. C., Braz, M. V., & Hashimoto, F. (2021). Empresas familiares e os processos sucessórios: Contribuições da Psicologia à dinâmica das transições. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance, 8*(1), e072. https://doi.org/10.5585/ijcg.v8n1.100

Drucker, P. F. (1976). *Uma era de descontinuidade: Orientações para uma sociedade em mudança* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Zahar.

Efferin, S., & Hartono, M. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change, 11*(1), 130-159. https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074

Frezatti, F., Bido, D., Mucci, D., & Beck, F. (2017). Life cycle stages and profile of Brazilian family businesses. *Journal of Business Administration, 57*(6), 601-619.

Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE*). (2014).* Empresas familiares.

Jones, T., & Felps, W. (2013). Stakeholder happiness enhancement: A neo-utilitarian objective for the modern corporation. *Business Ethics Quarterly, 23*(3), 349-379. https://doi.org/10.5840/beq201323325

Kemerich, P. D. C., Ucker, F. E., & Borba, W. F. (2012). Cemitérios como fonte de contaminação ambiental. *Revista Scientific American Brasil, 1*, 78-81.

Laimer, C. G., & Tonial, R. B. (2014). Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. *Revista de Administração IMED, 4*(1), 123-140.

Lank, A. G. (2003). Sucessão na gestão: Desafio chave. In E. Álvares (Ed.), *Governando a empresa familiar* (pp. 39-67). Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.

Leff, E. (1998). *Saber ambiental: Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. Ciudad de México: Siglo Veintiuno.

Martins, I., et al. (1999). *Empresas familiares brasileiras: Perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócios.

Moura, L. G. V. (2002). Indicadores para a avaliação da sustentabilidade em sistemas de produção da agricultura familiar: O caso dos fumicultores de Agudo (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Real Ferrer, G. (2012). Calidad de vida, medio ambiente, sostenibilidad y ciudadanía: ¿Construimos juntos el futuro? *Revista NEJ – Eletrônica, 17*(3), 305-326. https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/nej/article/view/4202/2413

Ricca Neto, D. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CL-A Cultural.

Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2012). *Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Santa Catarina. (2007). Decreto Estadual nº 6.715, de 17 de janeiro de 2007. Regulamenta a fiscalização sanitária dos serviços funerários no estado de Santa Catarina. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*.

Santa Catarina. (1995). Lei Estadual nº 10.001, de 18 de julho de 1995. Institui o Código Sanitário do Estado de Santa Catarina. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*.

Silva, E. C. (2010). *Governança corporativa nas empresas: Guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Testoni, I., Zielo, A., Schiavo, C., & Iacona, E. (2020). The last glance: How aesthetic observations of corpse facilitates detachment in grief work. *Illness, Crisis and Loss, 30*(3), 336-352. https://doi.org/10.1177/1054137320933592

Thomas, L.-V. (1991). *La muerte: Una lectura cultural*. Espanha: Paldós.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zairi, M., & Bashir, N. (2007). Governança corporativa no Oriente Médio: Quais são os focos? In M. E. J. Bertin & G. H. Watson (Orgs.), *Governança corporativa: Excelência e qualidade no topo* (pp. 39-67). Rio de Janeiro: Qualitymark.

ANEXO A.

PERGUNTAS DE PESQUISA

GOVERNANÇA:

1. Como funciona a governança (gestão) da família na empresa? Os membros anteriores opinam de alguma forma?
2. Quais são os maiores desafios na troca de liderança entre gerações?
3. Como a empresa resolve conflitos ou desacordos entre os membros da família?
4. Como a participação de membros da família afeta o dia a dia da empresa?
5. Quais são os critérios para a entrada de novos membros da família na gestão?
6. Como a empresa lida com a falta de recursos ou de pessoal especializado para implementar práticas de governança mais formais?

SUSTENTABILIDADE:

1. Quais práticas sustentáveis a empresa adotou e como elas mudaram ao longo do tempo?
2. Como a empresa incorpora sustentabilidade nos seus serviços funerários?
3. Existe algum projeto para reduzir o impacto ambiental dos processos funerários?
4. Como a empresa se envolve com a comunidade em termos de responsabilidade social e sustentabilidade?
5. Quais são as principais limitações que a empresa enfrenta para adotar práticas sustentáveis, considerando seu porte?
6. Há algum incentivo externo, como programas ou parcerias, que ajude a empresa a avançar na área de sustentabilidade?

LEGADO FAMILIAR:

1. Qual é a importância do legado familiar na cultura e nos valores da empresa?
2. Como a transição entre gerações afetou as estratégias da empresa para o futuro?
3. Que ações foram tomadas para garantir que as futuras gerações mantenham o compromisso com ESG?
4. Como a empresa planeja equilibrar inovação e tradição com o passar das gerações? Como aproveita oportunidades que vislumbra?
5. De que forma os valores familiares são transmitidos para os funcionários que não fazem parte da família?

Como as futuras gerações estão sendo preparadas para assumir a liderança?